

## 組織内公正性はいつでも従業員のストレスを軽減するか

Matta, F. K., Scott, B. A., Colquitt, J. A., Koopman, J., and Passantino, L. G. (2017). "Is Consistently Unfair Better than Sporadically Fair? An Investigation of Justice Variability and Stress," *Academy of Management*, 60 (2), 743-770.

一橋大学大学院博士課程 中津 陽介

「職場の公正」に関する議論は個々の企業が取り組む問題にとどまらず、社会全体で追求される問題となっていく。しかし、職場が公正かどうかに関して判断を行い、影響を受けるのは究極的には個々の企業の従業員である。従業員から公正とみなされ、望まれる職場をどのように作り出すのかという問題は、依然として個々の企業が取り組まなければならない問題である。

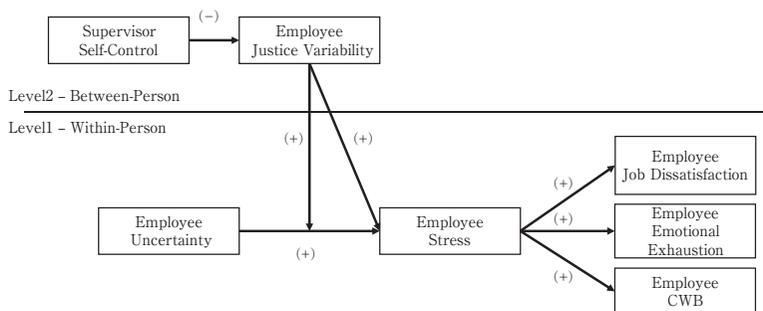
本稿で紹介する Matta et al. (2017) は、不確実性管理理論 (van den Bos and Lind, 2002) に基づいて議論を展開することで上記の問題に示唆を与えている。不確実性管理理論は既存の組織内公正性研究においても「なぜ人は公正であることを望むのか」という疑問を説明するために広く用いられてきた。不確実性管理理論の説明に基づく、従業員は自身の将来を予測するための能力不足を認識した場合や、それまでの予測とは一致しない認知や経験をした場合に不安やストレスを感じる。そのため、従業員は自身の将来の予測可能性を高める手がかりとして、自身が所属する組織が公正な処遇 (例: 貢献と報酬の対応, 評価決定手続きへの参加, 対人コミュニケーションにおける自身の尊重) を与えることを望む。そのうえで、本論文は従業員が知覚する公正性の水準だけではなく、その水準の時間的変化が従業員の認知する不確実性に関連しており、従業員が職場で感じるストレスに影響をおよぼす

ことを検討するために、「公正知覚の変動性 (justice variability)」の概念を導入した。結論から言えば、従業員は一般的に公正とみなされる処遇が一時的に提供されるより、仮に与えられる処遇が常に不公正であったとしても、継続して同様の処遇が与えられる方が職場で感じるストレスの増加、ひいては組織にとって望ましくない結果が生じるのを抑えられる可能性が示された。

本論文では個人内 (within-person) の問題と個人間 (between-person) の問題の関係を扱う異なるレベルのモデルを設定しており、2つの分析を組み合わせて全体のモデル (図) を検討している。本論文では、構成概念の水準が安定しているかどうかによってその概念の予測妥当性が変化するという「変動性 (variability)」に関する組織行動論の議論を組織内公正性概念に応用し、従業員が認知する不確実性の一部として、「公正知覚の変動性」を「時間経過に対する公正知覚の安定性の個人間の違い (between-person differences in the stability of fairness over time)」を表す概念と定義した。

Study 1 では、異なるレベルの変数間関係として「公正知覚の変動性」と「従業員のストレス」との関係を検討するために、米国の学部学生を対象とした実験を行った。学生は仮想的に株価を予測するゲームに参加し、報酬を受け取る。その際、参加者はゲーム中

図 本論文の仮説モデル



に監督者から12回のフィードバックを受けることになっており、これらのフィードバックの内容への介入を通じて「公正知覚の変動性」が操作された。参加者は、常に公正なフィードバックを受ける参加者（第1群）、常に不公正なフィードバックを受ける参加者（第2群）、公正なフィードバックと不公正なフィードバックを交互に受ける参加者（第3群）の3群に分けられ、実験中のストレスの代替指標として心拍数を測定する器具を装着し、上司からフィードバックを受けた時点で知覚された包括的公正（overall justice）を評価した。

分散分析によって3群を比較した結果、まず、どの2群比較においても公正知覚の水準の平均には有意な差があることが明らかになった（第1群>第3群>第2群）。一方で、複数の測定時点間の公正知覚の標準偏差として測定された「公正知覚の変動性」については、常に同じ水準の（不）公正な処遇を受けた第1群と第2群の間には差が見られなかったのに対し、公正な処遇と不公正な処遇を交互に知覚した第3群は第1群・第2群よりも有意に値が大きかった。次に、参加者のストレス（心拍数）を比較すると、第1群と第3群の間には実験中の心拍数の平均・標準偏差の両方に有意な差があることが明らかになった（第3群>第1群）。また、第2群と第3群を比較した場合、標準偏差については有意な差が認められなかったものの、平均については第3群が第2群に比べて有意に数値が高いことが明らかになった。この結果は、公正と不公正の評価が定まっていない状態が、常に不公正を知覚している状態と比べてもストレスをより高めるといふ推論を支持するものだった。

以上の分析後、Study 2では現実の上司と部下のセットを対象とした質問紙調査を行い、公正知覚の変動性を予測する変数と従業員のストレスの結果として生じる変数を加えた包括的なパスモデル（図）を検討した。具体的に仮定された経路は3つに整理される。第一の経路は個人内の変数間関係であり、「職場において知覚される一般的な不確実性（employee uncertainty）」が「従業員のストレス（employee stress）」を高め、その結果として「従業員が職務に対して持つ不満（employee job dissatisfaction）」「従業員の感情的消耗（employee emotional exhaustion）」「従業員の非生産的職務行動（employee counterproductive work behavior）」が増加する媒介的な変数間関係である。第二の経路は、毎日の終業時に従業員の知覚した包括

的公正の標準偏差として測定された「公正知覚の変動性」が上記の個人内の変数間関係を強める方向で調整する変数間関係である。第三の経路は個人間およびクロスレベルの変数間関係であり、衝動的に行動せず、ルールを遵守する上司の行動傾向である「上司のセルフ・コントロール（supervisor self-control）」が従業員の「公正知覚の変動性」認知を低下させ、その結果として「従業員のストレス」の増加が抑えられるといふ媒介的な変数関係である。

分析の結果、従業員が知覚する公正性の水準を統制したにもかかわらず、これらの経路は大枠として支持された（ストレスから従業員の非生産的な行動へのパスのみ支持されなかった）。すなわち、従業員は知覚された公正性の水準にかかわらず、自身の受ける処遇の公正さを判断できない状況に対してより強いストレスを感じ、不確実な状況から生じる不満や消耗感が高まることが示唆された。

駆け足になるが、本論文の貢献について整理する。まず、既存の組織内公正性概念に変動性という新たな概念を加え、それが公正性の水準とは概念的に弁別されうることを理論的に説明し、実験と質問票調査を通じて実証した点は非常に大きな理論的貢献である。次に、公正な処遇を通じて従業員の不安やストレスを軽減するためには、それらが一時的ではないと従業員が認識するまで安定的に維持される必要があり、そのような安定性が衝動的な上司の行動によって毀損される可能性を指摘したのは実務的に重要な示唆である。

本論文では公正の変動性を毀損する主体として上司だけに注目したが、従業員が職場の公正さを判断する基準は上司の行動だけではない。従業員から公正とみなされ、望まれる職場をどのように作り出すのかという問題は、公正なルールを導入したか、研修を行ったかといった短期的・局所的な問題ではなく、長期的かつ組織全体で議論すべき問題である。

#### 参考文献

- van den Bos, K., and Lind, E. A. (2002) "Uncertainty Management by means of Fairness Judgements" In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 34: 1-60, San Diego, CA: Academic.

なかつ・ようすけ 一橋大学大学院経営管理研究科博士後期課程。組織行動論・人的資源管理論専攻。